

---

## 6. LIDERANÇA CONTINGENCIAL: OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE UM GRUPO DE PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO

---

*António V. Bento*  
Universidade da Madeira

### 6.1. Introdução

“Cem novas empresas que iniciam a sua actividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início e, das restantes, 25 por cento terminam a sua actividade cinco anos depois. Considero que muitos insucessos destas empresas são fruto de uma liderança ineficaz.”

Peter Drucker

A liderança tem sido um dos temas organizacionais mais estudados nas últimas décadas, e está a tornar-se cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo facto de, por um lado, o mundo organizacional requerer líderes eficazes para a condução bem sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade (Chiavenato, 2005).

Na verdade, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana: empresas, hospitais, escolas, salas de aula, etc. Ela é também essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Efectivamente, a liderança tem sido entendida como característica de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamento específico, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objectivos ou como uma combinação de diversos elementos. Um exemplo das definições que integram vários elementos é a de Jago (1982). Este autor conceptualiza a liderança como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo. Numa perspectiva ainda mais ampla e procurando integrar intuítos teóricos e de aplicabilidade a respeito da liderança, Bass (1990) define liderança como uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que, muitas vezes, implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros.

Portanto, podemos afirmar que a liderança é a actividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo; a liderança é, pois, um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana com vista à prossecução de determinados objectivos.

Segundo Chiavenato (2004), as teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grupos: a) Teoria dos traços de personalidade: características marcantes de personalidade possuídas pelo líder; b) Teoria sobre estilos de liderança: maneiras e estilos de se comportar adoptados pelo líder; c) Teorias situacionais de liderança: adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação. De entre as várias teorias sobre a liderança, uma que teve bastante aceitação foi a teoria de Fred Fiedler.

Nas teorias situacionais de liderança, os traços e comportamento actuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. As contingências situacionais representam aspectos da situação em que ocorre a liderança. As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objectivos, etc.

O modelo contingencial de Fiedler postula que o desempenho dos grupos depende da interacção entre o estilo de liderança e a favorabilidade situacional (Shrivastava & Mitroff, 1984).

Com base nos seus estudos, Fiedler concluiu que o líder apresentaria um destes dois estilos: liderança orientada para as tarefas ou liderança orientada para as relações. De acordo com Fiedler, o indivíduo com personalidade propensa à conclusão da tarefa e ao sentido da realização tende a praticar mais liderança voltada para as tarefas. O indivíduo que valoriza relacionamentos solidários e agradáveis com os outros tende a praticar mais liderança voltada para as relações. Acrescenta-se que, com os seus estudos, Fiedler convenceu-se da impossibilidade de o indivíduo ser, ao mesmo tempo, voltado para as tarefas e voltado para as relações. O indivíduo em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz, praticando um comportamento de liderança coerente com sua própria personalidade básica. Assim, o aspecto mais importante da liderança é combinar o estilo e a personalidade do líder com a situação em que o seu desempenho será melhor.

São necessários dois aspectos para utilizar a teoria da contingência de Fiedler: primeiro, o líder deve conhecer qual o seu estilo – orientado para a tarefa ou para os relacionamentos; segundo, o líder deve saber diagnosticar a situação e determinar se as relações com os seus membros, estrutura da tarefa e poder de

posição são favoráveis ou desfavoráveis (Fiedler & Garcia, 1987). Adequando o estilo de liderança à situação, o líder pode aumentar a eficiência e eficácia do grupo.

## 6.2. Enquadramento teórico

As teorias sobre a liderança denominadas situacionais ou contingenciais partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. As teorias mais conhecidas são: a teoria “caminho-objectivo”, de House; o “continuum de liderança”, de Tannenbaum e Schmidt; a teoria da contingência da liderança de Fiedler; a teoria normativa, de Vroom e Yetton, e a teoria situacional da liderança, de Hersey e Blanchard. A teoria da contingência da liderança, de Fiedler (da Universidade de Illinois), é uma das que têm tido mais aceitação. Como todos os defensores das teorias situacionais ou contingenciais, Fiedler (1965, 1967) defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Por outras palavras, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade mas, também, em virtude da coexistência de vários factores situacionais da interacção entre o líder e os seus subordinados. De acordo com esta teoria, são três os principais factores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder: 1. A relação líder-subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados; 2. A estrutura da tarefa, ou seja, se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não; 3. A posição do poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições, etc.

Os resultados dos trabalhos de Fiedler (1967) conduziram às seguintes conclusões: a) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para as tarefas seria o mais eficaz; b) em situações intermédias, isto é, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

Fiedler & Martin (1984) propõem combinar o estilo de liderança com a situação organizacional, ou seja, adequar o estilo de liderança com a situação mais favorável para o seu sucesso. O diagnóstico do estilo de liderança e da situação organizacional permite a adequação correcta. Para eles, a eficácia do grupo depende de uma adequação entre o estilo do líder e as demandas da situação.

A liderança orientada para as relações é mais favorável em situações de moderada favorabilidade, quando o líder tem razoável poder, as tarefas têm alguma ambiguidade e os relacionamentos são bons. Nessas condições, o líder

pode criar uma atmosfera positiva com o grupo e melhorar os relacionamentos, esclarecer a estrutura da tarefa e conseguir estabelecer poder em sua posição (Fiedler, 1965).

A teoria de contingência de Fiedler utiliza a distinção entre tarefas e relacionamento e propõe-se relacionar estes tipos de liderança com a situação. Fiedler pressupõe que existem contingências que tornam mais eficaz um estilo que outro. Supõe, ainda, que o estilo "Orientação para a tarefa" não é superior ao estilo "Orientação para as relações humanas". Cada um destes estilos é eficaz, consoante a situação. Fiedler não se preocupa tanto em descobrir qual o melhor estilo de liderança, mas o estilo mais eficaz para determinada situação. De acordo com este modelo contingencial de liderança, existem três variáveis situacionais que determinam se uma dada situação é ou não favorável ao líder: 1. as relações pessoais com os membros do grupo; 2. o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar; 3. o poder e a autoridade que o poder lhe conferem (poder de posição).

Fiedler (1965, 1967) define, também, a favorabilidade de uma situação como o grau em que essa situação permite ao líder exercer a sua influência sobre o grupo: a) a situação mais favorável para um líder influenciar o seu grupo é quando ele é estimado por todos os membros (boas relações líder-membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação de tarefa); b) a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que este não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada.

Fiedler (1967) apresentou algumas regras práticas no sentido de melhorar as relações do líder, a estrutura das tarefas e o poder do cargo: 1. A *relação entre o líder e os seguidores* pode ser melhorada pela reestruturação do grupo de subordinados, para que seja mais homogêneo em termos de vivências, educação, perícia técnica ou origem étnica. 2. A *estrutura da tarefa* pode ser modificada em qualquer sentido. A tarefa pode tornar-se mais estruturada através de uma explicação muito detalhada do trabalho. Pode ser menos estruturada, fornecendo apenas instruções gerais para o trabalho ser realizado. 3. O *poder do cargo* pode ser modificado de muitas maneiras. Pode ser dada ao líder uma posição hierárquica mais alta dentro da organização ou mais autoridade para executar o trabalho. Pode ser distribuído um memorando informativo indicando a alteração hierárquica ou a nova autoridade que o líder possui. Para além disso, o poder de recompensa do líder pode ser reforçado se a organização lhe delegar o poder de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Após os seus estudos, Fiedler convenceu-se da impossibilidade de o indivíduo ser ao mesmo tempo voltado para as tarefas e voltado para as relações. O indivíduo

em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz praticando comportamento de liderança coerente com sua própria personalidade básica. Assim, o aspecto mais importante da liderança é combinar o estilo e a personalidade do líder com a situação em que seu desempenho será melhor.

### 6.3. Metodologia

Foram administrados um questionário e a escala de LPC (Least Preferred Coworker) de Fiedler a um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário. O questionário destinava-se a obter dados demográficos e a escala a medir o estilo de liderança. Estes instrumentos foram administrados no 3º período do ano lectivo de 2006/07.

Fiedler retoma a dicotomia tarefa-relacionamento não como traduzindo orientações comportamentais específicas, mas antes como expressão de atitudes, motivações e valores dos líderes e das suas características de personalidade. O estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que propriamente comportamentos explícitos. São estas orientações comportamentais que Fiedler utiliza para moderar com factores situacionais e prever, deste modo, a eficácia da liderança, a qual tanto pode ser conseguida com uma mais elevada orientação para a tarefa, como uma mais elevada orientação para o relacionamento.

Como forma de operacionalizar estas diferentes orientações dos líderes e, simultaneamente, dar conta das preferências motivacionais, Fiedler recorre a uma escala de 8 posições do tipo diferenciador semântico, designada por LPC (least preferred coworker – colega de trabalho menos preferido), em que os respondentes descrevem o colega de trabalho com quem tiveram maior dificuldade em trabalhar. Exº:

Competente – 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 - Incompetente;

Confuso - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 - Claro;

Insociável - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 - Sociável;

Flexível - 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 - Inflexível;

Em cada diferenciador semântico, o pólo positivo recebe a pontuação 8 e o negativo recebe pontuação 1. O valor final, que traduz o índice LPC, resulta do somatório de todas as escalas. As sucessivas interpretações para os índices LPC deram origem ao resultado seguinte: os indivíduos com LPC elevado (resulta da descrição por parte dos sujeitos do colega de trabalho menos preferido

com posições iguais ou superiores ao ponto médio da escala na maioria dos diferenciadores semânticos) eram interpretados como possuindo uma forte necessidade de manter um bom relacionamento interpessoal. Por outro lado, seriam mais estimulados por actividades cognitivamente complexas, a sua motivação principal seria o sucesso interpessoal e a secundária o êxito na tarefa, seriam mais vulneráveis à pressão social, valorizariam uma maior proximidade com os outros, caracterizando-se por um estilo de liderança mais voltado para o relacionamento. Os indivíduos com um LPC baixo (resulta da descrição por parte dos sujeitos do colega de trabalho menos preferido com posições inferiores ao ponto médio da escala na maioria dos diferenciadores semânticos) teriam necessidade de ter êxito na tarefa, seriam dotados de menor complexidade cognitiva, o seu motivo principal seria o êxito na tarefa e o secundário o sucesso interpessoal, e o estilo de liderança estaria, essencialmente, voltado para o relacionamento.

Portanto, um LPC elevado traduz as seguintes características: a) Orientação para o relacionamento; b) Necessidade de assegurar bom relacionamento interpessoal; c) Maior complexidade cognitiva; d) Motivo primário: sucesso interpessoal; e) Motivo secundário: êxito na tarefa; f) Menor distanciamento psicológico.

Por outro lado, um LPC baixo traduz as características seguintes: a) Orientação para a tarefa; b) Necessidade de assegurar êxito na tarefa; c) Menor complexidade cognitiva; d) Motivo primário: êxito na tarefa; e) Motivo secundário: sucesso interpessoal; f) Maior distanciamento psicológico.

Fiedler mediu o estilo de liderança numa escala que indicava "o grau no qual a pessoa descrevia favorável ou desfavoravelmente o seu co-trabalhador" (Least Preferred Co-worker – LPC). Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa, obtêm uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controlo das tarefas e menos preocupados com as relações humanas. Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu colaborador menos preferido, obtinham uma pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas).

#### 6.4. Resultados

Dos 73 professores que preencheram os instrumentos, 35 eram do sexo masculino e 38 do sexo feminino. Com menos de 25 anos de idade havia 2 professores; com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos havia 33 professores; com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos havia 35 professores; com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos havia 1 professor e entre os 51 e os 60 anos havia 2 professores.

Quanto ao número de anos de serviço, 33 professores tinham entre 1 e 4 anos; 36 professores tinham entre 5 e 9 anos; 3 professores tinham entre 10 e 15 anos; e, 1 professor tinha mais de 20 anos de serviço.

Do total de professores, 9 leccionavam no 2º ciclo; 2 leccionavam no 2º e 3º ciclos; 36 leccionavam no 3º ciclo e 26 leccionavam no Ensino Secundário.

Quanto aos grupos disciplinares a que pertenciam os 73 professores verificou-se o seguinte: 26 pertenciam ao grupo de Artes Visuais; 20 pertenciam ao grupo de Informática; 7 pertenciam ao grupo de Educação Tecnológica; 5 pertenciam ao grupo de Economia e Contabilidade; 5 pertenciam ao grupo de Educação Visual e Tecnológica; 3 pertenciam ao grupo de Português e História; 2 pertenciam ao grupo de Física e Química; 2 pertenciam ao grupo de Educação Moral e Religião Católica; 1 pertencia ao grupo de Geografia; 1 pertencia ao grupo de Português, Latim e Grego; e, finalmente, 1 exercia as funções de Coordenador das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Do total de professores, 66 leccionavam no Ensino Público e 7 leccionavam no Ensino Privado.

Na escala de Fiedler obtiveram-se os seguintes resultados: 16 professores (21,9%) obtiveram 57 ou menos pontos; 50 professores (68,5%) obtiveram 64 ou mais pontos e 7 professores (9,6%) obtiveram pontuação entre os 58 e os 63.

Dos 16 professores que obtiveram 57 ou menos pontos, 5 (14,3%) eram do sexo masculino e 11 (28,9%) eram do sexo feminino. Dos 50 professores que obtiveram 64 pontos ou mais, 28 (80%) eram do sexo masculino e 22 (57,9%) eram do sexo feminino.

No grupo de idades entre os 26 e os 30 anos, 24,2% obtiveram pontuação de 57 ou menos e 72,7% obtiveram pontuação de 64 ou mais na Escala de Fiedler. No grupo de idade entre os 31 e os 40 anos, 17,1% obtiveram uma pontuação de 57 ou menos e 65,7% obtiveram uma pontuação de 64 ou mais. Quando se consideram os níveis de ensino, é no 3º ciclo e no Secundário que se observam os valores mais altos (64 ou mais), 69,4% e 65,4% respectivamente. Quanto aos grupos disciplinares, observaram-se os seguintes valores nos seguintes grupos: grupo 550 – Informática (75% obtiveram 64 pontos ou mais e 15% obtiveram 57 pontos ou menos); no grupo 600 – Artes Visuais (57,7% obtiveram 64 pontos ou mais e 26,9% obtiveram 57 pontos ou menos).

## 6.5. Análise e conclusões

Este estudo de investigação tinha por objectivo identificar os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário de acordo com o modelo contingencial de Fidler e comparar os seus estilos de liderança.

Após a análise dos resultados verificou-se o seguinte:

- A maior parte dos inquiridos, ou 68,5%, têm um estilo de liderança orientado para as relações e a menor parte, ou 21,9%, têm um estilo de liderança voltado para as tarefas.
- Dos professores com estilo de liderança orientado para as pessoas, 80% são do género masculino e 57,9% são do género feminino.
- É no grupo de idades situadas entre os 26 e os 30 anos que se encontra a maior parte dos indivíduos (72,7%) com um estilo de liderança orientado para as relações, seguindo-se o grupo etário situado entre os 31 e os 40 anos (65,7%)
- É nos níveis de ensino do 3º ciclo e Secundário que se observam, em maior parte, o estilo de liderança orientado para as tarefas (69,4% e 65,4%, respectivamente).
- É nos grupos disciplinares de Informática e Artes Visuais que se encontra a maior parte dos professores com estilo de liderança voltado para os relacionamentos (75% e 57%, respectivamente)

Foi determinado, em primeiro lugar, o estilo de liderança deste grupo de professores, se orientado para a tarefa ou se orientado para os relacionamentos. Concluiu-se que a maior parte dos professores possuíam um estilo de liderança orientado para as relações (65,5%). Em segundo lugar, e em paralelo com as conclusões de Fiedler & Garcia (1987), depreendemos que as relações com os membros e o poder de posição são favoráveis. Em terceiro lugar, depreendemos que este grupo de professores deve estruturar as tarefas de modo a poderem aumentar a eficiência e eficácia do grupo.

Portanto, aplicando as conclusões de Fidler (1965, 1967) ao ensino e a este grupo de professores, podemos deduzir que é na estrutura da tarefa que os professores se devem focar, a fim de aumentarem a sua eficácia como líderes. Na realidade, o grupo de alunos é o mesmo durante o ano e o poder do cargo é, à partida, uma norma positiva. Resulta, então, que é na estrutura das tarefas que o professor tem maior poder de intervenção, de forma a poder aumentar a sua eficácia como líder e a eficiência do grupo.

Devido ao facto da amostra do nosso estudo se apresentar muito dispersa não foi possível estabelecer relações entre os diversos grupos disciplinares, ciclos de ensino e anos de serviço.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd edition). The Free Press: London.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução á teoria geral da administração* (3ª edição). São Paulo: Elsevier Editora.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª edição). São Paulo: Elsevier Editora.
- DONALDSON, G. (2001). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose and practice*. New York: Teachers College Press.
- EVANS, M. (1970, May). "The effect of supervisory behaviour on the path-goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance*, 277-298.
- FIEDLER, F. (1965). "Engineer the job to fit the manager". *Harvard Business Review*, 43, 115-122.
- FIEDLER, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FIEDLER, F. & MARTIN, M. (1984). *The leader match concept*. New York: John Wiley.
- FIEDLER, F. & GARCIA, J. (1987). *New approaches to effective leadership*. New York: John Wiley.
- HERSEY, P. AND BLANCHARD, K. (1993). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HORTON, T. (1992). "Delegation and team building: no solo acts please". *Management Review*, 9, 58-61.
- HOUSE, R. (1971, September). "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 321-338.
- JAGO, A. (1982). Leadership perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.
- LAMBERT, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum development.
- SHRIVASTAVA, P. & MITROFF, I. (1984). "Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers' assumptions". *Academy of Management Review*, 1, pp. 18-26.